

ежемесячный журнал

деловое совершенство #2 2011

Business

[www.be-mag.ru](http://www.be-mag.ru)

# Excellence

## Александр Вырыпаев

генеральный директор  
ЗАО «СОКК»

В управлении есть принципы,  
которые нельзя нарушать



40

Трудовые  
ресурсы  
или кадровый  
капитал?

66

Бережливость  
как  
философия

86

Русский бизнес  
на английский  
манер

Новый бизнес-класс SWISS:  
комфортное кресло длиной два метра.  
Дайте простор воображению.



**Лучшее качество сна в бизнес-классе SWISS.** Не просто займите свое место, а уютно устройтесь. Позвольте себе расслабляющий массаж на полностью раскладывающейся двухметровой кровати или подберите для себя наиболее удобное положение при помощи воздушных подушек с регулируемой степенью жесткости. В полной мере оцените новое личное пространство на борту авиакомпании SWISS. Данная услуга действует на рейсах из Цюриха в Нью-Йорк, Дубай/Маскат, Мумбаи и Дели, а с 2011 году – на всех межконтинентальных маршрутах.





**Яхтенная школа SEACHARTER –  
круглогодичная подготовка капитанов парусных и моторных яхт  
по программе IYT**

**Аренда парусных и моторных яхт по всему миру**

**Яхтенный чартер:  
Маршруты Эгейского моря**

- «Военно-морские базы второй мировой войны»
- «Замки крестоносцев»
- «Колыбель православия»
- «Вулканы Эгейского моря»
- «Аномальные зоны»



Купите сейчас

**10%** на оплату курс обучения по программе IYT

**7%** на аренду катера

125483, Москва, Фотомая 5а, офис 807,  
тел: +7 499 581 1178  
48700, Turkey, Marmaris-Muğla, Netel Marina,  
tel: +90 537 801 1997  
email: office@seacharter.ru, http://www.seacharter.ru,  
skype: seacharter

Главный приз — путешествие  
в Женеву с 23 по 27 июня 2011 года  
и экскурсия на знаменитый часовой завод Patek Philippe

# SWISS MADE

## КАЧЕСТВО, ВОЗВЕДЕННОЕ В БРЕНД

Уникальная возможность для всех читателей Business Excellence!

### К О Н К У Р С

Вопросы конкурса вы сможете найти на сайте  
нашего журнала [www.be-mag.ru](http://www.be-mag.ru) и [Facebook.com](http://Facebook.com)

С 1 марта 2011 года Business Excellence совместно с Офисом по туризму в Швейцарии проводят конкурс «Swiss made – качество, возведенное в бренд».

Конкурс будет состоять из трех этапов:

- 1 этап — написание эссе — с 1 по 25 марта 2011 г.
- 2 этап — ответы на вопросы — с 1 по 25 апреля 2011 г.
- 3 этап — решение бизнес-кейса — с 1 по 20 мая 2011 г.

**1 июня — объявление победителей!**

Конкурсанты, занявшие I и II места награждаются поездкой в Женеву и посещением легендарного часового завода Patek Philippe.

Кроме того, победителей ожидают:

- проживание в 4-звездном отеле Royal Manotel;
- прогулка на пароходе по знаменитому Женевскому озеру;
- посещение шоколадной фабрики и кулинарный мастер-класс;
- завтрак на берегу Женевского озера;
- экскурсия по городу;
- ужин на горе Mont Saleve в панорамном ресторане;
- посещение музея современного искусства.



Business  
*Excellence*

GENÈVE  
A WORLD OF ITS OWN®



фото: Федор Симмуль

Последнее смелое, вызвавшее бурю возмущения у молодежи, заявление помощника президента Аркадия Дворковича об отмене студенческих стипендий еще раз подтвердило, что с бюджетом России творится неладное. А точнее, его явно не хватает на исполнение всех предусмотренных статей. И, правда, зачем платить студентам вспомоществование, если на него прожить нельзя? А так соберешь с миру по нитке, глядишь, и на шапку кому-нибудь хватит.

Но стипендиями бюджет не пополнишь. Поэтому в мае прошлого года был принят и с начала этого года вступил в силу федеральный закон о частичной коммерциализации бюджетных организаций. Проще говоря, финансирование бюджетной сферы будет снижено. Это деяние оправдывалось благими намерениями, а именно повышением качества государственных и муниципальных услуг. Однако в условиях ограниченного государственного или муниципального финансирования бюджетные организации, скорее всего, не озаботятся качеством своих услуг, а начнут заниматься деятельностью, приносящей незамедлительную прибыль. Сдавать площади в аренду, оказывать платные услуги взамен бесплатных и т.п. Зачем повышать качество, когда можно малыми усилиями получить больше. Вспомните хотя бы, куда пошли деньги, выделенные ЦБ в начале экономического кризиса в 2008 году. Предполагалось, что банки направят их на поддержку

## Скупой платит дважды

промышленности, а те их просто конвертировали и на этом сорвали куш.

Но и этого недостаточно. Рассуждая с высоких трибун о поддержке малого бизнеса, государство на 143% увеличило налог на зарплату и тем, кто использовал упрощенную систему налогообложения. Было 14%, а стало 34%. Это на Западе за 1—2% будут устраивать демонстрации со сжиганием автомобилей. А у нас, несмотря на то, что часть малого бизнеса будет вынуждена закрыться, никто на улицы не выйдет. В лучшем случае уйдут в подполье, а предполагаемое от этой акции увеличение бюджета обернется его сокращением.

Лично я с нехваткой бюджетных средств столкнулась, когда пыталась получить так называемый налоговый вычет, причитающийся тем, кто приобрел квартиру. За полгода до этого премьер Путин с гордостью заявил об удвоении возвращаемых владельцу недвижимости средств. (Заметьте, удвоение чего-либо очень популярно в высших кругах управления страной). Но, когда подошла моя очередь их получить, в налоговой инспекции, потупив взор, заявили, что денег в бюджете нет. Посоветовали попробовать получить причитающуюся сумму на работе. Хорошо, когда там, где ты работаешь, довольно много сотрудников, — можно оформить такой возврат. А что делать тому, кто работает в маленькой организации? Деньги будут возвращаться не один год. Радость от государственного подарка растворится во времени.

Спустя некоторое время государству вновь придется создавать полноценные бюджетные организации, заботиться о научном потенциале страны, выращивать малый бизнес. И вновь тратить на это деньги. Как бы не опоздать, не перейти точку невозврата, когда создавать будет во сто крат дороже. Денег может не хватить. Ведь, как известно, скупой платит дважды.

# Содержание

## ТЕМА НОМЕРА: УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

- 10 Исследования  
Вместе весело шагать?
- 12 Вопрос месяца  
Есть ли будущее «после ВТО»?
- 13 Только цифры  
Время оптимизма
- 14 В контексте времени  
Год автопрома  
и проектирования производства
- 16 Персона  
Александр Вырыпаев:  
В управлении есть такие принципы,  
которые нельзя нарушать
- 22 Стратегемы  
Модернизация в головах:  
увидеть и включить резервы
- 28 Стратегемы  
От фордизма к гибкости
- 34 Менеджмент  
Процессный подход: что сделать,  
чтобы он стал реальностью
- Тема номера**  
Коллизия
- 40 Трудовые ресурсы  
или кадровый капитал?
- Тема номера**  
Эксперт
- 44 HRC как кровеносная  
система бизнеса
- Тема номера**  
Практика
- 46 На пути к самообучаемой  
организации
- 50 Инструменты  
Управление по KPI,  
или Как «обойти овраги»
- 56 Компания/Дело  
Завод в России как гарантия  
успешного продвижения
- 62 Проблемы и поиски  
Эксперимент длиной в 20 лет
- 66 Команда  
Бережливость как философия,  
или Лин в подарочной упаковке
- 72 Информационные технологии  
Поиск по правилам или право  
на поиск?
- 76 Психоанализ  
Законы тайм-менеджмента  
как оружие успеха
- 82 Бренд  
Саломоново решение,  
или Когда имя становится брендом
- 86 History  
Ярославский меценат  
Николай Пастухов
- 92 BEGeographic
- 96 Дайджест
- 98 Библиотека
- 100 Календарь





# 40

## ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ ИЛИ КАДРОВЫЙ КАПИТАЛ?



# 66

## БЕРЕЖЛИВОСТЬ КАК ФИЛОСОФИЯ



# 86

## ЯРОСЛАВСКИЙ МЕЦЕНАТ НИКОЛАЙ ПАСТУХОВ

Издатель: **ООО «РИА «Стандарты и качество»**

Генеральный директор: **Наталья Томсон**

Учредитель: **Наталья Томсон**

Главный редактор: **Александр Бородулин**

Ответственный

секретарь: **Марина Сидорова**

Обозреватели: **Александр Лазарев**

**Людмила Михайлова**

**Александр Базаря**

**Ольга Тиссен**

**Александр Михайлов**

**Александр Филиппов**

Корректор: **Виктория Бурдина**

Дизайн-макет: **Павел Плешев**

Ведущий дизайнер: **Наталья Зуева**

Менеджер по развитию: **Елена Ткаченко**

market@mirq.ru

Главный художник: **Вячеслав Черников**

Директор по маркетингу и рекламе:

**Алексей Анискин** a.aniskin@mirq.ru

Подписка: **Наталья Робкина**

Тел.: +7 (495) 988 8434, 258 8437,

+7 (495) 517 5379, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: subscribe@be-mag.ru

Подписной индекс по каталогу «Роспечати»  
**20080**

Адрес редакции: 115280, г. Москва,

ул. Ленинская Слобода, дом 19

Тел.: +7 (495) 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

Телефон для предложений:

+7 (495) 517 5379

Интернет-магазины: [www.ria-stk.ru](http://www.ria-stk.ru)

[www.mirkachestva.ru](http://www.mirkachestva.ru)

[www.be-mag.ru](http://www.be-mag.ru)

Подписано в печать 27.01.11.

Формат 72x104/16.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.

Печ. л. 5,0. Тираж 12550 экз.

Заказ 80801. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации

ПИ № ФС77-35007 от 16.01.09.

Отпечатано в типографии «Вива-Стар».

107023, Москва, ул. Электровзаводская, д. 20

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Любое использование материалов номера возможно только с письменного разрешения редакции.

## В ожидании инновационного инвестора

**Проекты и идеи, которые могут превратиться в бизнес, в России есть. Очень много инноваций связано с промышленным производством. Крупные компании, вопреки расхожему представлению, в инновациях заинтересованы. Правда, при двух неизменных условиях: доказанности возникающей экономии и соответствии предложения процессам в компании.**

При этих условиях любая инновация будет российскими крупными компаниями встречена благожелательно. И патристической настрой есть: при прочих равных условиях российские компании предпочтут иметь дело с российской инновационной компанией, чем покупать какие-то технологии за рубежом. В этом смысле российский рынок очень открытый, но любую идею надо суметь преподнести и продать. Именно этому и надо учиться. Человек с идеей, как правило, не лучший ее продавец. И не может правильно общаться с венчурными фондами. Он необходим, но для коммерциализации его идей нужны еще люди, умеющие претворять идеи в жизнь, продавать новые продукты и разрабатывать маркетинговые программы. Эти люди должны прийти в инновационную сферу из бизнеса.

Есть люди, которые умеют работать в крупных компаниях, есть те, кто умеет и любит работать в маленьких, а откуда придет тот, кто умеет работать, когда компания переходит от маленькой к крупной? Помимо прочего, такой человек должен обладать двумя типами навыков. Во-первых, он должен быть «пожарным»: иметь навыки эффективного кризис-менеджера в хорошем смысле этого слова. С другой стороны, инновационный менеджер должен быть стратегом. А это две вещи, которые противоположны друг другу по духу. Таких людей мало, их надо искать, отбирать. Инноваторы есть, хорошие идеи — и много хороших идей — все это тоже есть. Не хватает людей, способных воплотить их в жизнь. Сразу и вдруг им

взяться неоткуда, потребуется время, чтобы сформировалась когорта менеджеров с необходимыми навыками.

Со временем, через три-пять лет, появится целый пласт активных людей, которые уже имеют за плечами одну или две success stories. В России же инновациями формально занимаются всего два года. Система образования при этом — слабый помощник. На Западе инновационный менеджер — это человек, за плечами которого два-три успешных проекта и несколько неуспешных. Причем наличие неуспешных проектов не менее важно, чем успешных. Особенность венчурного бизнеса состоит в том, что надо уметь вовремя остановиться и признать свое поражение. Ведь, вливая средства в какой-то бизнес, непременно будешь хоть какую-то отдачу получать, но не всегда и не везде при этом реализуется заданная бизнес-модель. И такие поражения надо уметь признавать и уметь уходить из такого бизнеса или вовсе сворачивать его.

Есть еще одна проблема, с которой придется столкнуться в России в ближайшее время. Венчур — это процесс, когда «выстреливает» один проект из десяти. Вроде бы все это знают, но знать и реально смириться с потерей вложений — вещи разные. Какие-то проекты уже скоро начнут «выпадать». И тогда на смену эйфории по поводу инноваций придет волна негатива, которую всем участникам этого рынка — «бизнес-ангелам», инвесторам, аналитикам фондов, самим инноваторам — придется пережить.





**БИБЛИОТЕКА ВСЕРОССИЙСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАЧЕСТВА —**  
 эффективный инструмент улучшения бизнеса  
 для каждого, кто ищет концепции,  
 технологии и инструменты по качеству

Все подробности на сайте  
**[www.ria-stk.ru](http://www.ria-stk.ru)**



# Вести

## Ингвар Камрад стал кавалером российского ордена

Основатель шведско-го ритейлера IKEA, один из богатейших предпринимателей в мире Ингвар Камрад удостоен российского ордена Дружбы за «большой вклад в развитие российско-шведского торгово-экономического и инвестиционного сотрудничества». Соответствующий указ подписан Президентом РФ Дмитрием Медведевым.

В прошлом году Камрад, живущий сейчас в Швейцарии, в девятый раз подряд занял первое место в рейтинге богатейших людей этой страны по версии журнала *Vilanz*, который оценил состояние предпринимателя в 38—39 млрд швейцарских франков (37,94—38,93 млрд долл.). По оценке другого авторитетного журнала — *Forbes*, состояние основателя IKEA, являющейся сейчас крупнейшей в мире розничной сетью по торговле мебелью и предметами домашнего обихода, составляет лишь 23 млрд долл.

РИА «Новости»

## Грядет передел топливного рынка

Министерство энергетики РФ разработало предложения по снижению экспортной пошлины на нефть (в среднем на 7%), а также по выравниванию пошлины на экспорт темных и светлых нефтепродуктов и установлению ее размера в 66% от нефтяной. В результате, как полагают аналитики Минэнерго, произойдет увеличение объема экспорта нефти на 20 млн т в год, а также повысится эффективность нефтедобычи — вырастет глубина нефтепереработки. Так, по оценке министерства, рентабельность добычи нефти на месторождениях увеличится в среднем с 12 до 16%.

В результате реализации данного предложения серьезные убытки понесут мини-НПЗ, глубина переработки сырья на которых невысока. «Мы понимаем, что мини-НПЗ будут умирать», — сказал представитель Минэнерго. Крупные компании, наоборот, почти не понесут убытков.

РИА «Новости»



## Альянс «Роснефти» и ВР признали звездной сделкой года

Помощник президента РФ Аркадий Дворкович дал определение сделке по обмену активами

между ОАО «НК «Роснефть» и British Petroleum (BP). По его мнению, в случае успешного завершения она подхлестнет интерес к российским госактивам, которые планируется выставить на приватизацию в ближайшие годы. «Это абсолютно логичная сделка. Я считаю, довольно яркая на глобальном инвестиционном рынке в целом. Она вполне может стать, если будет все складываться нормально, одной из звездных сделок 2011 г.», — заявил он.

РБК



## Facebook становится ведущим игроком мирового рекламного рынка

Выручка крупнейшей социальной сети Facebook на мировом рынке онлайн-рекламы в 2011 году превысит 4 млрд долл., более чем вдвое превысив аналогичный показатель за 2010 год. По данным аналитиков, в 2010 году Facebook получила от онлайн-рекламы 1,86 млрд долл., из них две трети — на рынке США. По сравнению с предыдущим годом, выручка на американском рынке удвоилась, а за пределами США — утроилась.

Популярная социальная сеть является частной компанией, и о своих финансовых результатах официально не отчитывается. Однако, как предполагает агентство Bloomberg, суммарная выручка Facebook за 2010 год составила порядка 2 млрд долл. В эту сумму входят средства от продажи как рекламного пространства брендам, так и виртуальных товаров в играх и приложениях.

e-Marketer

## Первый серийный SSJ100 назвали в честь Гагарина

Первый серийный российский региональный самолет Sukhoi Superjet 100 (SSJ100), поставленный армянской авиакомпанией «Армавиа», получил имя первого космонавта планеты. «У нас традиция — всем самолетам давать имена. Этот лайнер назван в честь Юрия Гагарина», — рассказал заместитель генерального директора авиакомпании, пилот-инструктор Арам Егоян. — Мы планируем начать эксплуатацию нового самолета в начале февраля: прежде он должен получить все необходимые сертификационные документы, а нашим пилотам нужно пройти обучение. «Юрий Гагарин» будет курсировать по маршруту «Ереван — Москва». В планах авиакомпании — приобретение еще четырех таких лайнеров», — отметил Егоян.

РИА «Новости»

## Удвоения не произошло



Задача удвоения ВВП в России за 10 лет, которая была поставлена руководством страны в 2001 году, выполнена чуть более чем наполовину, реальный ВВП с 2001 по 2010 год вырос на 59,2%, свидетельствуют расчеты. Как отметил директор департамента стратегического анализа компании ФБК Игорь Николаев, «следует отметить ссылки на мировой финансовый кризис... Даже без провального 2009 года слишком большой недобор. Да и другим странам «почему-то» кризис не помешал», — добавил Николаев, указав, что рост ВВП Китая за 10 лет составил 262,1%, Казахстана — 221%, Белоруссии — 202,7%.

ФБК

